CASH
Suplemento económico
Página/12
Domingo 27 de junio de 1993 - Año 4 - Nº 166

YPF para pocos
Por Alfredo Zaiat
Pág.6

EL SECTOR ALIMENTARIO ES EL DESTINO PREFERIDO DE LOS INVERSORES EXTRANJEROS

LAS MULTIS SE COMEN TODO

Philip Morris, Nestlé, Swift, Brahma, Parmalat, Sadia, Luksic, Costa Carozzi han invertido varios cientos de millones de dólares en comprar empresas ya existentes y en la construcción de nuevas fábricas.

¿Crecimiento sostenido o burbuja?
Por Guillermo Rozenwurcel
Pág. 8





(*Por Pablo Ferreira*) Varios gigantes del mundo han desembarcado en los últimos meses con inversiones en la industria alimentaria, lo que en poco tiempo hará emerger nuevos liderazgos en el sector. La Kraft General Food —brazo alimentario de Philip Morris—, los grupos chilenos Luksic y Costa Carozzi, la italiana Parmalat y las brasileñas Sadia y Brahma, son algunas de las poderosas multinacionales que han recalado en la Argentina. Y a eso se suma el creciente protagonismo que están teniendo Swift, la subsidiaria local de Campbell Soup, y la suiza Nestlé.

Entre los ingredientes que han transformado esta industria en un plato fuerte del menú de los grandes holdings de la alimentación, cuentan la estabilidad, la apertura, el MERCOSUR, la globalización de los mercados y el explosivo crecimiento de la demanda local, en particular de las primeras marcas. Gabriel Bezchinsky, consultor de la CEPAL y autor de un trabajo aún inédito sobre la estrategia de las multinacionales en la Argentina, señaló a CASH otro aspecto decisivo: "La industria alimentaria, en la transición de una economía cerrada a una abierta, es la que tiene mayores ventajas dadas las condiciones naturales de la Argentina".

Lo cierto es que el sector vive un *thriller* vertiginoso. Esta semana la filial local de la Kraft General Foods acribilló los mercados con nada menos que 20 líneas de alimentos —por ahora importados— que van desde quesos, mayonesas y aderezos, hasta cereales, chocolates, caramelos y café, pasando por mostazas, cremas y postres. La KGF es una fusión cocinada por Philip Morris (Massalin en la Argentina), cuando decidió hace escasos cinco años incursionar en el más dinámico mundo del *food business*, y que está al tope del podio en Estados Unidos y es segunda en el ránking del planeta. En conjunto, la división alimentos de la multi, que suma entre sus estrellas a Suchard y a Miller (la tercera cervecera más grande), facturó el año pasado 29.000 millones de dólares, casi la mitad de todas las ventas del conglomerado.

En la Argentina, Philip Morris se apoderó de Suchard en 1991, de Alimentos Especiales-Tang (AESA) en 1992, y de La Montevideana (rebautizada Monthelado) este año. Además de esas considerables inversiones, están inyectando dos millones de dólares en su planta de jugos, y diez millones más (en tres años) en la de helados. La última: ya están armando dos joint ventures para comenzar a elaborar lácteos y chacinados de las líneas de KGF. "No dudamos que vamos a liderar muchos de los segmentos en los que estamos entrando", dice Jorge Vives, director de Asuntos Corporativos, con el énfasis propio de una declaración de guerra.

Deshojando la alcachofa

El holding chileno Lucchetti, la rama de alimentos del poderoso y diversificado Grupo Luksic —segundo en envergadura de la economía trasandina, presente en minería, ferrocarriles, y dueños de casi toda la cerveza—, sabe bien donde apunta. En el '92 empezaron con las sopas de la mano de Molinos, en un mercado que mueve 40 millones de dólares y que se duplicó en doce meses. Este año abrieron la filial argentina y le avisaron a Bunge y Born que en agosto seguirán con el negocio por su cuenta. Desde mayo ya están en todas las góndolas con fideos. Consolidar la marca les cuesta 3 millones de dólares por año, pero no les preocupa "porque ésto es el fondo del negocio" recalca el presidente regional, Luis Alberto Simián. El mismo eligió la imagen del alcaucil devorado hoja a hoja para graficar al estilo no espectacular de penetración del grupo.

Los chilenos aspiran a controlar un 15 por ciento del mercado local de fideos (también son productores de aceites y grandes exportadores de pulpas de tomate y de frutas y verduras envasadas). La meta no es modesta si se piensa que la líder Matarazzo maneja sólo un 11 por ciento. Se juegan al crecimiento de la demanda y esperan una decantación de este segmento hoy muy atomizado. Conocedores del paño, prevén una concentración feroz y una alta penetración ("van a pasar con una topadora" dijeron en off) por el alto nivel tecnológico y la calidad de sus pastas. La jugada implica una inversión industrial a corto plazo del orden de los 15 a 20 millones de dólares para la instalación de su planta, o reciclado de una existente. La estrategia supone también la obtención de la materia prima crítica, el trigo candeal, un bien escaso en cuya investigación y desarrollo están dispuestos a invertir como lo vienen haciendo en Chile.

Otro grupo alimentario del país vecino, Costa Carozzi, líder en chocolates (40 por ciento) y pastas (55 por ciento de *market share*), está creciendo fuerte desde que se quedaron con Bonafide hace pocos años. A la compra de las dos plantas de la conocida DRF se suma la planta de golosinas que están construyendo en San Martín, y que estará en producción antes de octubre. Su director administrativo-financiero, Fernando Miranda, asegura que en instalaciones y maquinaria solamente están invirtiendo 20 millones de dólares, con una tecnología capaz de competir dentro y fuera del país. Por eso toman posiciones abriendo locales en todo el territorio, con una agresiva campaña de franquicias. Parece que están en el lugar y en el momento apropiado: según Marcos Hall, gerente comercial de la consultora A. C. Nielsen, las mediciones indican que la demanda de golosinas tuvo un crecimiento fenomenal del 62 por ciento en los dos últimos años.

Los tiempos también se están acelerando en el sector frigorífico. Swift, de la *big* Campbell Soup, con cabeza en Nueva Jersey y ventas de 6000 millones de dólares anuales, está inaugurando por tramos su planta de Rosario que les insumió más de 120 millones de dólares. Saldrán de allí, a menor costo y rumbo a decenas de nichos abiertos en Europa y Estados Unidos, sus líneas de carne cocida congelada (una familia de 70 miembros como las minihamburguesas para sopas), y enlatados clásicos como el corned beef. Además, consolidaron su participación en el creciente mercado interno de patés y picadillos donde son punteros.

Sadía es aún un nombre oscuro entre los consumidores locales. Sin embargo, desde que entraron en mayo del año pasado vendieron a los frigoríficos ávidos de materia prima el 50 por ciento de la carne de cerdo exportada por Brasil, facturando —pollos y pavos incluidos— 22 millones de dólares. Bastante, si se piensa que sólo vinieron a explorar el mercado, y poco si se consideran las magnitudes de la que Carlos Sant'Anna, director general de Sadía Trading Sur, define como "la principal compañía procesadora de alimentos de Sudamérica y una de las más grandes del mundo". Basta con repasar algunos números: tienen 17 empresas con 24 plantas productivas, 36.000 empleados, vendieron más de 1600 millones de dólares incluyendo 450 exportaciones, y son primeros en casi todas las líneas que producen: carnes de aves, de cerdo y vacuna, industrializados (hamburguesas y chacinados) y aceite de soja. Por ejemplo, faenan diez veces más pollos (1.300.000 toneladas) que San Sebastián y más de seis veces de industrializados de cerdo que Paladini, las líderes argentinas.

"Vemos la Argentina como una expansión de nuestra actividad, no como un mercado específico", dice Sant'Anna. En días estrenarán una nueva empresa (joint venture donde participan con el 70 por ciento) para desarrollar un sistema de distribución propia. Están invirtiendo en sus dos primeros movimientos unos 2 millones de dólares (encuestas, marca, desarrollo de productos) y proyectan para dos años 4 a 5 millones en distribución. La gran inversión —dice el directivo— será industrial, una planta a reciclar o nueva de 20/30 millones que levantará el año próximo, pues "las cosas están corriendo en todos los sentidos —destacó— más rápido de lo que pensábamos".

COCINA INTERNACIONAL

Philip Morris: Compró Suchard, AESA (Alimentos Especiales-Tang) y la Montevideana (Monthelado). Está armando dos joint venture para producir lácteos y chacinados de las líneas de Kraft General Food. Otras inversiones en desarrollo: U$S 2.000.000 en jugos (San Luis) y U$S 10.000.000 en helados (Rosario).

Lucchetti: Invierten U$S 3.000.000 por año para instalar su marca. *Levantarán una planta de pastas valuada en unos U$S 15/20.000.000.*

Costa Carozzi: Compraron Bonafide y DRF (pastillas). Están por inaugurar una planta de golosinas en San Martín, y están modificando las dos restantes. Inversión estimada: U$S 20.000.000.

Swift Armour: Están habilitando por tramos una planta gigante que costó más de U$S 120.000.000 para exportación de decenas de líneas de carne cocida congelada y enlatados.

Sadía: Instalación de marca y joint venture de distribución: U$S 2.000.000. Inversión industrial año próximo: entre U$S 20 y 30.000.000.

Parmalat: Gastaron en diez meses U$S 30.000.000 por la Vascongada, Ripoll (tomates), 11 hectáreas en el parque industrial de Pilar y promoción (Boca: 1.100.000 contrato a dos años). Están por empezar la construcción de una planta multipropósito, incluida en la proyección de inversiones de otros U$S 30.000.000 para los próximos doce meses.

Nestlé: Además de diversas compras en años recientes *(Mendizábal, Quelac [Adler y Bavaria], Laponia y Noel)*, se quedaron con la planta de Mastellone de leche en polvo de Villa Nueva, Córdoba por U$S 25.000.000.

Brahma: Duplican la capacidad de la planta de Maltería Pampa en Puán: U$S 42.000.000 hasta marzo de 1995. Todo indica que el desembarco para industrializar cerveza está bastante maduro.

Bezchinsky asegura que no sólo los alimentos industrializados son la vedette de los inversores extranjeros, después de las privatizaciones y el petróleo. También está convencido de que el principal flujo se orienta fundamentalmente a la producción de lácteos.

El caso más notable es Parmalat, la multinacional italiana de Calisto Tanzi, que desembarcó en agosto pasado con una inversión que ya trepó a los 30 millones de dólares. Además hicieron un gol de entrada: salieron campeones con Boca Juniors, aunque el costo record de un contrato de dos años por 1.100.000 dólares. Con 40 plantas en todo el mundo facturaron 1500 millones de dólares en 1992 y procesan casi lo mismo que Mastellone y SanCor juntas. Tienen su *bunker* en La Vascongada, a la que le compraron instalaciones y máquinas y el usufructo hasta fines del '95. Pero no esperarán tanto para construir su propia planta para la que ya tienen un terreno de 11 manzanas en el parque industrial de Pilar. "El futuro será seguir invirtiendo —comenta Carlos Sarthe, director general ejecutivo de la filial argentina— sobre todo para la nueva planta." Y agrega: "Será multiproducto: leche, tomates, vegetales y jugos. Se trata de hacer en la Argentina buena parte de los 120 productos que se hacen en Europa". La compra de Ripoll, con plantas de tomates en Río Negro y La Plata, viene a confirmar su intención de diversificarse. Los doce meses venideros los verán invirtiendo otros 30 millones, incluyendo la nueva fábrica, con la que quieren llevar en un año su facturación a 150 millones de dólares.

Nestlé prefirió reservar sus datos. Pero a la *number one* del mundo le resulta imposible ser muy sigilosa cuando camina. Uno solo y de muy buena fuente: pagó 25.000.000 por la planta de leche en polvo que Mastellone tenía en Villa Nueva, Córdoba.

La cerveza produce sin duda una especial seducción no sólo en los más jóvenes. A la Quilmes, con el 80 por ciento del mercado y unos 400 millones de dólares de facturación, le está apareciendo un fuerte competidor.

Brahma viene avanzando asociada con la criolla Londrina. En enero del '92 comenzaron a duplicar la capacidad en la planta de Maltería Pampa en Puán (la llevan a 160.000 toneladas, el 70 por ciento de la producción local) y a mejorar su infraestructura, lo que les exige una inversión de 42 millones de dólares hasta marzo de 1995. Su participación societaria fue creciendo del 10 por ciento inicial en 1988 al 50 actual. No es el único síntoma, Además de traer la mitad de las latas que se importan, desde setiembre, Londrina despliega un importante sistema de distribución (20 millones de dólares) para colocar las botellas, un mercado que quintuplica el de las latitas. Luis María Troncoso, gerente financiero, comentó que a los distribuidores se les dice oficialmente que de concretarse un emprendimiento industrial pasarán directamente a depender del coloso brasileño. Brahma es la número 6 de mundo: elabora cuatro veces el consumo argentino de cerveza, tiene el 52 por ciento del mercado, 24 empresas, 22.000 empleados, 500.000 puntos de venta y factura 1800 millones de dólares anuales.

Luis Spanggemberch, vocero de Quilmes, considera que la brasileña viene dando todos los pasos hacia el objetivo del liderazgo. Será como un "Boca-River", dijo el ejecutivo de Quilmes.



PECADO DE OMISION

El autor de la nota sostiene que tanto el Gobierno como la dirigencia agropecuaria se equivocaron al apostar a un éxito de la Ronda Uruguay del GATT, y afirma que para solucionar la grave situación del sector es necesario tener en cuenta que los países industrializados continuarán subsidiando a sus productores.

*(Por Marcelo Carlos Avogadro *)* Si uno analiza los pormenores del diálogo entre las autoridades y la dirigencia agropecuaria, pareciera que ambas partes tienen razón, y quizás esto sea verdad si se circunscribe la discusión solamente a un tema de deberes realizados, ya que el Gobierno dice que hizo todo lo que una de las entidades le propusiera, y es cierto, porque se han privatizado los elevadores portuarios, la operatoria de los mercados de futuro y opciones hoy es una realidad, se ha desregulado el transporte camionero, se han privatizado los servicios de transporte ferroviario, se han reducido sensiblemente los aranceles a la importación de insumos, etc.; todo esto en un par de años.

Por lo tanto, si el Gobierno cumplió en alguna medida las deberes que algunas entidades propiciaban y, pese a las políticas de subsidios en general, en esta campaña los precios agrícolas no son malos, ¿qué es lo que —aparte del lamentable problema climático— provoca una baja o nula rentabilidad del sector agropecuario?

No dudaría en sostener que todo surge de algo que no se tuvo en cuenta adecuadamente: el correcto diagnóstico sobre el rol del sector agropecuario de cara a la política agropecuaria mundial.

La Argentina, por boca de dirigentes y funcionarios, apostó exageradamente durante años a una solución feliz en la Ronda Uruguay del GATT, con un discurso de alta carga ideológica que no asumía lo difícil que sería lograr que el mundo cambie sin cambiar nuestro país. El árbol —en este caso la situación internacional— impedía ver al bosque —la situación de competitividad empresarial interna—. Se requería una profunda discusión, teniendo en cuenta la política de subsidios, y no bajo la falsa suposición de su inexistencia, a partir de un arreglo inminente.

Hoy surge con claridad que el sector no puede salir por sí solo de la situación de estancamiento en que se encuentra, y el Presidente, al confesar días atrás ante la Sociedad Rural haber hecho todo lo que le solicitaron, seguramente recordó aquellas frases que, con un alto grado de seguridad, le pedían un esquema absolutamente liberal para trabajar y afirmaban que en pocos años podían reconstituir la economía del país.

La única verdad es la realidad, y la realidad es que todo lo hecho no alcanza, porque simplemente la producción, la industrialización y la comercialización de cereales, oleaginosos, aceites y subproductos en el mundo industrializado están subsidiadas, y por más empeño que se ponga, esto no sufrirá en el corto plazo reformas de fondo.

Ese contexto es el que debería haberse tenido en cuenta años atrás para diseñar una política para el sector, evitando llegar a una situación de terapia intensiva como la actual,

Antes de que el agua llegue al río (aunque literalmente ya llegó), hay que efectivizar "anuncios" que se vienen realizando hace años y que cuando uno mira los resultados han sido simplemente "anuncios", sin medidas posteriores que conduzcan a una efectiva implementación. Desde hace más de dos años se "anunciaron" los créditos de prefinanciación de exportaciones, pero las aplicaciones han sido sumamente bajas. Este "anuncio" se reiteró en varias oportunidades, la última fue la columna vertebral del "anuncio" presidencial el año pasado en el discurso de la Sociedad Rural; años atrás se "anunció" también un bono verde que hoy se intenta reflotar, se hace un acto para "anunciar" el lanzamiento de los warrants, pero detrás de eso nadie explica cómo se implementan. Son todos "anuncios" tras "anuncios" que en el fondo no conducen a nada,

Las políticas no sólo hay que "anunciarlas" sino también ejecutarlas y entre el diseño y la ejecución hay un largo camino, usualmente lleno de escollos.

Cualquiera de los "anuncios" mencionados más arriba, considerados en forma individual, posiblemente generen efectos positivos, pero no inmediatos:

La tarea actual, frente a la crisis real que vive el sector, parte del reconocimiento de la gravedad de la misma, y a partir de ese punto tomar medidas globales que impliquen deberes y derechos, para los productores, las entidades y el Estado.

A mi criterio hay que comenzar a pensar en un pacto que contemple el incremento de la producción y defina un esquema tributario único, de emergencia, suprimiendo por un lapso determinado las restantes imposiciones, con la participación de las provincias involucradas.

Dicho pacto, para que no sea un "anuncio" más, o un encuentro "para la foto", es necesario que cuente con aportes y compromisos de las tres partes involucradas:

- El Estado, facilitando los instrumentos técnicos acordes a la necesidad actual del sector, básicamente un esquema impositivo adecuado a los tiempos y las formas de los ciclos agrícolas, lo que implica la difícil tarea de acordar con las provincias y los municipios, evitando las superposiciones y complejidades de distintas administraciones; y por otro lado contemplando la política de crédito y, particularmente, su implementación práctica, para lograr una real colocación de las líneas existentes a los productores necesitados, estableciendo un sistema de garantías que comprometa al productor responsablemente, pero facilitando las renovaciones con agilidad (como ejemplo podría sugerir una hipoteca flotante por un lapso de cinco años que a vez permita diluir los costos de la misma en el tiempo).
- Las entidades agropecuarios, encontrando su nuevo rol de discusión técnica y difusión de los instrumentos disponibles.
- Por último, el empresario agropecuario, realizando los ajustes microeconómicos, básicamente de estructura y administración de sus emprendimientos acorde con el nuevo horizonte de precios y mercados.

El cuadro ideal, para las entidades, no sería el de nuevas reuniones con el presidente de la Nación. Deben tener intensas jornadas de trabajo con los funcionarios del Banco Nación, discutiendo los detalles técnicos de la implementación de una línea de crédito, para posteriormente ser ellas mismas vehículos para la difusión y la ejecución de los distintos esquemas crediticios, a través de las organizaciones adheridas a la entidad madre. Con esto quiero subrayar que de aquí en más es sumamente importante definir un nuevo rol de las entidades frente a sus asociados, que deberá caracterizarse por una mayor prestación de servicios, asociados a la difusión e implementación de las políticas generales y sus instrumentos específicos para el sector.

**Experto en temas agropecuarios.*

NO TODO LO QUE BRILLA ES NOBEL

Por Jorge Schvarzer

FALACIAS ECONOMICAS

La riqueza argentina a comienzo de siglo brotaba de la pampa húmeda. La tierra fértil y el clima generoso posibilitaban la cría del ganado y la cosecha de las mieses. El rol creativo del esfuerzo humano era mínimo. Las vacas pastaban solas y se reproducían respondiendo a sus instintos; sus propietarios sólo esperaban el momento de vender las crías. La pampa fue para la Argentina lo mismo que el petróleo para otros: fuente inagotable de riqueza natural que ofrece sus dones a quienes tienen la suerte de recogerlos.

La Argentina se ubicaba entre los países más ricos del mundo por esa ventaja natural. Ella alimentaba a los terratenientes y hasta dejaba caer algunas migajas para los inmigrantes que llegaban a estas costas. El sistema social y económico era una consecuencia posible de esa riqueza; no su causa. Como en varios países petroleros, el beneficio de ese maná hubiera podido coexistir con un sistema cuasi feudal o con un emirato dictatorial. Cuando la pampa perdió esa ventaja comparativa, la economía argentina retrocedió.

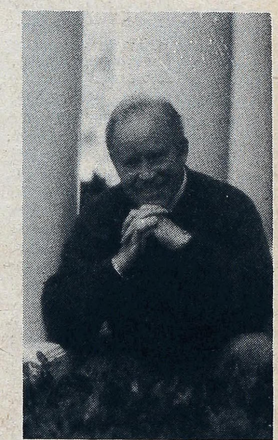
La clásica oligarquía se niega a aceptar esa tesis que reduce su rol en la formación del país. Ellos prefieren culpar a los gobiernos que la siguieron y apuestan a repetir aquel modelo como si nada hubiera pasado. Y lograron convencer al reciente Premio Nobel de Economía cuando visitó el país. Gary Becker volvió a Estados Unidos diciendo que la Argentina era rica a comienzo de siglo gracias a "políticas de apertura y mercado libre responsables de su prosperidad" (*Business Week*, 17-3-93). Naturalmente, afirmó, volver a las mismas será retomar el sendero de la prosperidad.

Becker vino a la Argentina para conocer el caso nacional y su visita de pocos días le bastó para consolidar aquello que él creía por adelantado, confundiendo la causa con el efecto. La ligereza de esas opiniones se puede deber al deseo de quedar bien con quienes lo invitaron. Pero no justifica sus errores. El Nobel premió sus intentos de extender la teoría económica a ciertas conductas sociales; no sus aportes al conocimiento del desarrollo. Sus comentarios sobre la Argentina sugieren un uso indebido de su título en áreas ajenas a sus méritos reconocidos. Y demuestran que el brillo del Nobel no ilumina todas las ideas.

CALIDAD

Entrevista a Phil

"El problema n… sindicatos sino las gerencias"



Antes de su llegada al país —expone el martes en el Plaza Hotel—, CASH conversó telefónicamente con Philip Crosby, un experto de fama mundial en temas de calidad

EN EL BOLSILLO

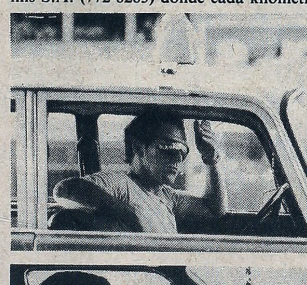
Taxi o remise

Como subproducto de las indemnizaciones tupidas de los últimos tiempos y el ansia cuentapropista de los usuarios, Buenos Aires se llenó de agencias de remises que compiten en forma abierta con los taxis. Pero no siempre son más baratos.

Los radiotaxis, aquellos que van a domicilio con sólo llamarlos por teléfono, son los más afectados por la competencia, ya que brindan el mismo servicio de puerta a puerta. Incluyen en su tarifa el polémico recargo para llegarse hasta la dirección que el cliente indicó, y que tiempo atrás fuera prohibido por el gobierno municipal. Pídalo (teléfono 903-1142) cobra dos pesos por ese concepto. Aceptan pagos con cualquier tarjeta de crédito, pero recargan 1,80 peso por ese forma de pago. Teletaxi Pronto (981-5440) también cobra dos pesos por envío y un recargo del 14 % por pago con tarjeta. Taxi Rin (775-5555) factura 1,70 por envío y, si el viaje supera los 17 pesos, no cobran recargo por uso de tarjeta de crédito.

Con los remises la historia pasa por los kilómetros recorridos, aunque algunas de las agencias cobran un cargo mínimo, sea cual fuere el viaje a hacer. Eso sí, no tienen costo por envío del auto. En Palermo está Remis S.A. (772-8283) donde cada kilómetro cuesta 0,80. Como ejemplo, un traslado entre Palermo y Liniers cuesta 10 pesos, pero allí ningún viaje puede costar menos de 6 pesos. En pleno Flores, la Agencia Remises (613-4119) factura 0,70 por kilómetro. Desde ese barrio al centro de la ciudad, el viaje costará entre 7 y 8 pesos. En el centro, la Agencia Ecuador (962-4249) cobra 0,40 por kilómetro recorrido. Por Villa Devoto, los Remises Beiró (53-1283) salen 0,70 el kilómetro, y desde allí a Castelar un viaje costará 10 pesos y a Ezeiza 23.

Justamente tomando un viaje de Belgrano al aeropuerto de Ezeiza como punto de comparación puede verse que no siempre los remises cuestan más barato. Tanto los taxis de Pídalo, Taxi Rin o Pronto cobrarán 35 pesos por ese recorrido, a lo que habrá que sumarle el cargo de envío. Si se decide llamar un remise de la Agencia Ecuador, saldrá igual monto, pero sin costo por envío. Pero si se usa uno de la Agencia Paraguay (962-4211), el viaje saldrá 40 pesos.





ZAPATILLAS PARA TODOS LOS BOLSILLOS

Modelo	Precio en pesos	Local encuestado
Adidas Edberg Court	91,00	(1)
Adidas Grand Slam	74,60	(1)
Adidas Questar	66,30	(1)
Diadora Bjon Borg	79,00	(3)
Dunlop Axis	59,00	(1)
Event cuero	23,00	(2)
Fila Trainer	100,00	(1)
Kedes, cuero lavable en lavarropa	58,00	(4)
La Gear Regulator	90,00	(5)
Le Coq Sportif Lady Court	65,00	(1)
Nike Cross Trainer	89,00	(1)
Nike Botín Fútbol, tapones fijos	108,00	(1)
Reebock New Training	71,00	(3)
Snicker cuero	35,00	(2)
Topper tenis profesional de lona	27,00	(1)
Topper Paddle masculino	58,30	(1)
Topper Paddle masculino	59,20	(6)
Topper Paddle masculino	62,00	(5)
Topper Guillermo Vilas	30,00	(5)
Topper Aerobic Mid	83,60	(6)

SEMAFORO R…

La Argentina sigue sin pode… exportaciones hacia el… inversi…

(Por Luis María López del Carril)* Un año después de nuestro último artículo en **Página/12**, las relaciones comerciales con Japón siguen con el semáforo en rojo. Los mecanismos que se emplearon para potenciar la relación han sido manifiestamente inoperantes. Los tradicionales vienen empleándose desde la década de los 60 y demostradamente no han servido. Los nuevos mecanismos que se implementaron cayeron rápidamente en la improvisación, generando "niponólogos in vitro". Claramente dicho: hacer pasar la relación argentina con Japón por la Sociedad Rural es no conocer Japón.

Japón es comprador de cereales seleccionándolos por precio y calidad según los indicadores de los mercados "spots" y no suscribe acuerdos a largo plazo. Japón no comprará en la Argentina ni un gramo de carne picada en el futuro previsible. Japón no se interesará en el negocio pesquero mientras se obligue a exportar sus capturas desde la Argentina sin que las pesqueras japonesas puedan vencer la limitación del "waku" (cuotificación protectora del ingreso de pescado a Japón).

A pesar de esta realidad, los principales temas que se plantearon en la XV Reunión Plenaria del Comité Mixto Argentino-Japonés celebrado en Buenos Aires los días 19 y 20 de abril pasados fueron: petición de reducción de aranceles y barreras sanitarias para carne argentina y apertura del mercado japonés a la industria frigorífica argentina; formación de *joint ventures* para pesca; y reiniciación de operaciones de venta de trigo y otros granos. Por otra parte, tal como diera a entender en esa misma reunión el asesor de la Cámara de Industria y Comercio de Tokio, Michio Mizoguchi, el proteccionismo no es sólo agrícola ni sólo japonés: Japón protege su ineficiente producción agrícola ganadera como la Argentina su harto ineficiente industria automotriz.

En otro pasaje de la Reunión del Comité Mixto no faltó tampoco un viejo planteo naïf: La Argentina puede vender alimentos a Japón. ¿Qué alimentos y con qué méritos? Más allá de los costos elevados, el desarrollo del producto es inexistente, el "packaging" es deplorable y, para completar la imagen, la Argentina es hoy el país del cólera, de la leche adulterada, del vino con veneno, de la carne con aftosa, de la fruta con mosca del Mediterráneo, del medicamento sin control, del agua mineral con bacilos fecales, etc.

Japón compra lo mejor en el mejor lugar. Desconfía de los quesos europeos por la eventual radiactividad de Chernobyl o destruye la existencia de agua mineral francesa Perrier ante la más remota sospecha de contaminación.

Por supuesto que no faltaron de parte de la Argentina sentidos reclamos de inversión japonesa, esa siempre tan anhelada y esquiva inversión japonesa. Habría que preguntarse, ¿qué busca Japón? ¿Qué lo atrae? Simplemente: la famosa ventaja comparativa. ¿Cuál ofrece la Argentina? Japón tampoco ha participado en el proceso de privatización o en la compra de activos. Los informes oficiales hablan de una participación en el 0,47 por ciento que no se ertiende a qué responde

Japón sufre hoy los efectos de la recesión mundial: importaciones creciendo al 0,7 por ciento anual y exportaciones al 9,6 por ciento anual; el colapso de la economía de burbuja, la industria electrónica declinando en ganancias en más de un 40 por ciento, Hitachi despidiendo más de dos mil dependientes y Nissan a cinco mil y una crisis política importan-

NO TODO LO QUE BRILLA ES NOBEL

Por Jorge Schvarzer

FALACIAS ECONOMICAS

La riqueza argentina a comienzo de siglo brotaba de la pampa húmeda. La tierra fértil y el clima generoso posibilitaban la cría del ganado y la cosecha de las mieses. El rol creativo del esfuerzo humano era mínimo. Las vacas pastaban solas y se reproducían respondiendo a sus instintos; sus propietarios sólo esperaban el momento de vender las crías. La pampa fue para la Argentina lo mismo que el petróleo para otros: fuente inagotable de riqueza natural que ofrece sus dones a quienes tienen la suerte de recogerlos.

La Argentina se ubicaba entre los países más ricos del mundo por esa ventaja natural. Ella alimentaba a los terratenientes y hasta dejaba caer algunas migajas para los inmigrantes que llegaban a estas costas. El sistema social y económico era una consecuencia posible de esa riqueza; no su causa. Como en varios países petroleros, el beneficio de ese maná hubiera podido coexistir con un sistema cuasi feudal o con un emirato dictatorial. Cuando la pampa perdió esa ventaja comparativa, la economía argentina retrocedió.

La clásica oligarquía se niega a aceptar esa tesis que reduce su rol en la formación del país. Ellos prefieren culpar a los gobiernos que la siguieron y apuestan a repetir aquel modelo como si nada hubiera pasado. Y lograron convencer al reciente Premio Nobel de Economía cuando visitó el país. Gary Becker volvió a Estados Unidos diciendo que la Argentina era rica a comienzo de siglo gracias a "políticas de apertura y mercado libre responsables de su prosperidad" (*Business Week*, 17-3-93). Naturalmente, afirmó, volver a las mismas será retomar el sendero de la prosperidad.

Becker vino a la Argentina para conocer el caso nacional y su visita de pocos días le bastó para consolidar aquello que él creía por adelantado, confundiendo la causa con el efecto. La ligereza de esas opiniones se puede deber al deseo de quedar bien con quienes lo invitaron. Pero no justifica sus errores. El Nobel premió sus intentos de extender la teoría económica a ciertas conductas sociales; no sus aportes al conocimiento del desarrollo. Sus comentarios sobre la Argentina sugieren un uso indebido de su título en áreas ajenas a sus méritos reconocidos. Y demuestran que el brillo del Nóbel no ilumina todas las ideas.

CALIDAD

Entrevista a Philip Crosby

"El problema no son los sindicatos sino las gerencias"



Antes de su llegada al país —expone el martes en el Plaza Hotel—, CASH conversó telefónicamente con Philip Crosby, un experto de fama mundial en temas de calidad

(Por Marcelo Matellanes) Bajo la iniciativa de la firma HSM, dará esta semana un seminario sobre Quality Management el experto norteamericano Philip Crosby, miembro honorario de la Asociación Americana de Control de Calidad y alto directivo de la ITT Corporation hasta 1980. Crosby, de 67 años y residente en Winter Park, Florida, preside actualmente una de las principales consultoras mundiales en el área de la gestión de calidad. Fundó asimismo recientemente el Crosby Quality College y es directivo de Career IV, una empresa que se especializa en la preparación de ejecutivos para los desafíos del próximo milenio. Una de las principales ideas-fuerza de Crosby es que la producción es esencialmente, y cada vez más, una cuestión de educación. Como prueba de ello, su libro *Quality is Free* (*La calidad es gratis*) lleva vendidos más de dos millones y medio de ejemplares en todo el mundo.

—¿Cómo llegó a preocuparse por el tema de la calidad?

—Comencé hacia el año 1952, cuando percibí los serios problemas de calidad en la producción y que debía empezarse a trabajar en la idea de *prevención*. En realidad, he estado en el tema de calidad tanto tiempo como el que pasé en el mundo de los negocios.

—Pero en la década del cincuenta la economía estadounidense estaba muy lejos de plantearse los problemas de calidad que, como se vio más tarde, lastimarían mucho su competitividad internacional...

—Efectivamente, durante muchos años fui considerado un tonto por ocuparme de estos temas; mis ideas eran consideradas innecesarias. En cierta forma pasé de ser un hombre-loco a algo así como un hombre de Estado.

—¿Y cómo sucedió que esas tonterías resultaron tener sentido común o, aun más, ser razón de Estado en su país?

—Bueno, cierta reflexión acerca de estos temas comenzó hacia finales de los años sesenta, pero no fue hasta muy avanzados los setenta que el tema adquirió relevancia. Mi libro *La calidad es gratis* data de 1979. Por otra parte, la batalla por la competitividad no dejaba mucho margen. Pienso que ahora Estados Unidos están muy por delante de Japón y Alemania. Por un lado, esos dos países están teniendo muchas dificultades y, por el otro, en los últimos cinco o diez años se hicieron muchas cosas seriamente en materia de calidad en Estados Unidos. Mientras tanto, Alemania y Japón están teniendo serios problemas de productividad y recesión.

—Sus escritos enfatizan mucho el tema de la educación y de la formación profesional, ¿cuál es el lugar de esas áreas en su idea de la calidad?

—Creo que Estados Unidos se dejó estar en materia de educación mucho tiempo, aunque últimamente se empezaron a hacer cosas, no siempre en la dirección correcta. Estuve recorriendo últimamente las escuelas de Administración de Empresas de mi país, y la mayoría de las universidades ha introducido la temática del *Quality Management* en sus programas.

—¿Cuál es la postura sindical en materia de calidad y cómo está interviniendo este tema en las negociaciones salariales?

—Los trabajadores norteamericanos y sus representaciones sindicales se están involucrando cada vez más en el tema de la calidad, porque perciben que su propio devenir depende del éxito de las empresas norteamericanas en materia de competitividad internacional. En este sentido, la "economía mundial" se metió dentro de la negociación salarial; no podemos seguir negociando sin este tipo de consideraciones y únicamente en términos de economía nacional y mercado interno. Si las empresas quieren competir con éxito, tienen que darles a sus clientes exactamente lo que piden, y ello depende en gran medida de los trabajadores. No obstante, muchos sindicatos oponen alguna resistencia porque sus líderes sindicales piensan que este problema de la calidad les hace perder algo de poder. A veces nos cuesta que entiendan que el éxito de las empresas y el de los trabajadores pueden constituir un mismo problema. Ahora, si tuviera que decir cuál ha sido el obstáculo principal en el caso norteamericano en materia de calidad, no lo situaría en los sindicatos y trabajadores, sino en las líneas gerenciales: la alta gerencia ha sido nuestro problema principal.

—¿Cómo se está compatibilizando el problema de la calidad con los socios americanos. México y Canadá, en la construcción del NAFTA (acuerdo norteamericano de libre comercio)?

—Mi experiencia personal es que en México el tema de la calidad no ofrece problemas. Canadá, por su parte, tiene serios problemas de desempleo y está tratando de solucionarlos mejorando la calidad. Pienso entonces que los tres socios están cooperando muy bien en este tema. El NAFTA está reproduciendo lo que ya había sucedido con el acuerdo entre Estados Unidos y Canadá, que es previo, en el sentido de que están aumentando las exportaciones de los tres países hacia sus socios.

JAPON

Semaforo rojo

La Argentina sigue sin poder aumentar sus exportaciones hacia el Japón ni atraer inversiones desde allí.

(Por Luis María López del Carril*) Un año después de nuestro último artículo en **Página/12**, las relaciones comerciales con Japón siguen con el semáforo en rojo. Los mecanismos que se emplearon para potenciar la relación han sido manifiestamente inoperantes. Los tradicionales vienen empleándose desde la década de los 60 y demostradamente no han servido. Los nuevos mecanismos que se implementaron cayeron rápidamente en la improvisación, generando "niponólogos in vitro". Claramente dicho: hacer pasar la relación argentina con Japón por la Sociedad Rural es no conocer Japón.

Japón es comprador de cereales seleccionándolos por precio y calidad según los indicadores de los mercados "spots" y no suscribe acuerdos a largo plazo. Japón no comprará en la Argentina ni un gramo de carne picada en el futuro previsible. Japón no se interesará en el negocio pesquero mientras se obligue a exportar sus capturas desde la Argentina sin que las pesqueras japonesas puedan vencer la limitación del "waku" (cuotificación protectora del ingreso de pescado a Japón).

A pesar de esta realidad, los principales temas que se plantearon en la XV Reunión Plenaria del Comité Mixto Argentino-Japonés celebrado en Buenos Aires los días 19 y 20 de abril pasados fueron: petición de reducción de aranceles y barreras sanitarias para carne argentina y apertura del mercado japonés a la industria frigorífica argentina; formación de *joint ventures* para pesca; y reiniciación de operaciones de venta de trigo y otros granos. Por otra parte, tal como diera a entender en esa misma reunión el asesor de la Cámara de Industria y Comercio de Tokio, Michio Mizoguchi, el proteccionismo no es sólo agrícola ni sólo japonés: Japón protege su ineficiente producción agrícola ganadera como la Argentina su harto ineficiente industria automotriz.

En otro pasaje de la Reunión del Comité Mixto no faltó tampoco un viejo planteo naïf: La Argentina puede vender alimentos a Japón. ¿Qué alimentos y con qué méritos? Más allá de los costos elevados, el desarrollo del producto es inexistente, el "packaging" es deplorable y, para completar la imagen, la Argentina es hoy el país del cólera, de la leche adulterada, del vino con veneno, de la carne con aftosa, de la fruta con mosca del Mediterráneo, del medicamento sin control, del agua mineral con bacilos fecales, etc.

Japón compra lo mejor en el mejor lugar. Desconfía de los quesos europeos por la eventual radiactividad de Chernobyl o destruye la existencia de agua mineral francesa Perrier ante la más remota sospecha de contaminación.

Por supuesto que no faltaron de parte de la Argentina sentidos reclamos de inversión japonesa, esa siempre tan anhelada y esquiva inversión japonesa. Habría que preguntarse, ¿qué busca Japón? ¿Qué lo atrae? Simplemente: la famosa ventaja comparativa. ¿Cuál ofrece la Argentina? Japón tampoco ha participado en el proceso de privatización o en la compra de activos. Los informes oficiales hablan de una participación en el 0,47 por ciento que no se ertiende a qué responde

Japón sufre hoy los efectos de la recesión mundial: importaciones creciendo al 0,7 por ciento anual y exportaciones al 9,6 por ciento anual; el colapso de la economía de burbuja, la industria electrónica declinando en ganancias en más de un 40 por ciento, Hitachi despidiendo más de dos mil dependientes y Nissan a cinco mil y una crisis política importante. Si bien la situación de Japón no es grave (índice bursátil Nikkei en alza, balanza comercial favorable de 90.000 millones de dólares para el '93, desocupación bajísima y controlada, etc.), no es tampoco la ideal para desarrollar una política agresiva de exportación de capitales.

Otra razón definitoria para que la Argentina no encuentre su rumbo con Japón es que no cuenta con lobby en Japón. Lo tuvo en algún momento (el senador Tsuchiya, la Comisión de Parlamentarios Amigos del Japón y el Comité de Expertos, durante el gobierno radical), aunque no los supo emplear adecuadamente. Podríamos decir que en lo inmediato, el centro de la actividad bilateral va a pasar principalmente por JICA y JETRO, ambos organismos del Estado japonés que seguirán instrumentando proyectos de asistencia y cooperación con nuestro país, lo cual debería ser más reconocido y apreciado por nuestra parte. En lo restante el semáforo sigue en rojo.

* *Asesor de la embajada de Japón*

EN EL BOLSILLO

Taxi o remise

Como subproducto de las indemnizaciones tupidas de los últimos tiempos y el ansia cuentapropista de los argentinos, Buenos Aires se llenó de agencias de remises que compiten en forma abierta con los taxis. Pero no siempre son más baratos.

Los radiotaxis, aquellos que van a domicilio con sólo llamarlos por teléfono, son los más afectados por la competencia, ya que brindan el mismo servicio de puerta a puerta. Incluyen en su tarifa el polémico recargo para llegarse hasta la dirección que el cliente indicó, y que tiempo atrás fuera prohibido por el gobierno municipal. Pídalo (teléfono 903-1142) cobra dos pesos por ese concepto. Aceptan pagos con cualquier tarjeta de crédito, pero recargan 1,80 peso por esa forma de pago. Teletaxi Pronto (981-5440) también cobra dos pesos por envío y un recargo del 14 % por pago con tarjeta. Taxi Rin (775-5555) factura 1,70 por envío y, si el viaje supera los 17 pesos, no cobran recargo por uso de tarjeta de crédito.

Con los remises la historia pasa por los kilómetros recorridos, aunque algunas de las agencias cobran un cargo mínimo, sea cual fuere el viaje a hacer. Eso sí, no tienen costo por envío del auto. En Palermo está Remis S.A. (772-8283) donde cada kilómetro cuesta 0,80. Como ejemplo, un traslado entre Palermo y Liniers cuesta 10 pesos, pero allí ningún viaje puede costar menos de 6 pesos. En pleno Flores, la Agencia Remises (613-4119) factura 0,70 por kilómetro. Desde ese barrio al centro de la ciudad, el viaje costará entre 7 y 8 pesos. En el centro, la Agencia Ecuador (962-4249) cobra 0,40 por kilómetro recorrido. Por Villa Devoto, los Remises Beiró (53-1283) salen 0,70 el kilómetro, y desde allí a Castelar un viaje costará 10 pesos y a Ezeiza 23.

Justamente tomando un viaje de Belgrano al aeropuerto de Ezeiza como punto de comparación puede verse que no siempre los remises cuestan más barato. Tanto los taxis de Pídalo, Taxi Rin o Pronto cobrarán 35 pesos por ese recorrido, a lo que habrá que sumarle el cargo de envío. Si se decide llamar un remise de la Agencia Ecuador, saldrá igual monto, pero sin costo por envío. Pero si se usa uno de la Agencia Paraguay (962-4211), el viaje saldrá 40 pesos.





ZAPATILLAS PARA TODOS LOS BOLSILLOS

Modelo	Precio en pesos	Local encuestado
Adidas Edberg Court	91,00	(1)
Adidas Grand Slam	74,60	(1)
Adidas Questar	66,30	(1)
Diadora Bjon Borg	79,00	(3)
Dunlop Axis	59,00	(1)
Event cuero	23,00	(2)
Fila Trainer	100,00	(1)
Kedes, cuero lavable en lavarropa	58,00	(4)
La Gear Regulator	90,00	(5)
Le Coq Sportif Lady Court	65,00	(1)
Nike Cross Trainer	89,00	(1)
Nike Botín Fútbol, tapones fijos	108,00	(1)
Reebock New Training	71,00	(3)
Snicker cuero	35,00	(2)
Topper tenis profesional de lona	27,00	(1)
Topper Paddle masculino	58,30	(1)
Topper Paddle masculino	59,20	(6)
Topper Paddle masculino	62,00	(5)
Topper Guillermo Vilas	30,00	(5)
Topper Aerobic Mid	83,60	(6)

PRECIOS

ESTRUCTURAS DE COSTOS

(en pesos)

Precio de tapa en librería		12
Menos margen del librero	40%	4,80
Ingreso bruto que cobra el editor		7,20
Costo industrial	41,67%	3
Derechos de autor (10% del precio de tapa)	16,67%	1,20
Gastos comercialización, comisión vendedor	5%	0,36
Promoción y publicidad	7%	0,50
Gastos de administración DGI, distribución	22,66%	1,64
Ganancia editor	7%	0,50
	100%	7,20

Estructura de costos y ganancias para un libro estándar de 220 páginas, con papel brasileño de 70 gramos, con tapa a cuatro colores y que vende dos mil ejemplares.

Infografía CASH elaboradas con fuentes del mercado.

COSTO INDUSTRIAL

(en pesos)

Papel	(40%)	1,20
Impresión	(25%)	0,75
Encuadernación	(18%)	0,54
Composición, corrección y películas	(17%)	0,51
Total		3

Sólo los best seller resultan un buen negocio para las editoriales. Salvo en esos contados éxitos, la ganancia no llega al 5 por ciento del precio de venta.

El margen del libro

(Por Gerardo Yomal) Por cada libro estándar —220 páginas, papel brasileño de 70 gramos y tapa a cuatro colores— que el público está pagando unos 12 pesos, al bolsillo del editor llegan 7,20, luego de descontar la comisión de la librería. Con ese ingreso bruto, las editoriales tienen que afrontar el costo industrial del libro, los derechos del autor, los impuestos y todos los gastos fijos y de publicidad. De acuerdo con los datos que fuentes del sector suministraron a CASH, la ganancia para el editor es de 0,5 peso por unidad, es decir algo más del 4 por ciento del precio de venta o el equivalente al 7 por ciento del ingreso bruto. El único buen negocio está en los best seller, pero son la excepción los libros que venden más de diez mil ejemplares.

"No se engañen: si un editor al final del año gana un 8 por ciento, salta en una pata. El negocio del libro tiene sus aristas complicadas; para producirlo necesitás tres meses, con mucha suerte lo vendés a 45 días y recién a los dos meses lo cobrás. La realidad es que después de un semestre ves algo de plata", afirma Ricardo Nudelman, gerente del Quirquincho, una editorial líder en temática infantil. "Encima de todo este proceso engorroso, en el circuito financiero se manejan todavía con el reflejo hiperinflacionario. Se pagan tasas que desequilibran cualquier costo. El quid de la cosa —agrega—, es abaratar los costos a través de tirajes mayores pero la Argentina tiene un mercado muy chico.

¿Cómo hace esta editorial para poder competir con precios más o menos accesibles? Imprimen en Brasil y Chile, donde obtienen mejores precios y, fundamentalmente, 180 días de financiación.

Alejandro Katz, gerente del Fondo de Cultura Económica, refuerza argumentos del gremio editorial. "Por los pocos libros que se consumen, el costo fijo aumenta terriblemente. Y hay algo increíble: la hiperinflación hizo que el costo financiero supere al industrial. Es inconcebible que por un descubierto te cobren 4 por ciento mensual en un contexto donde se aspira a ganar un 7 por ciento en todo el año. No te olvides que nuestra editorial tiene libros que llevan una producción de entre seis meses y dos años. Después, pueden estar uno o dos años más en la librería."

También está la autocrítica: "Es necesaria la inversión del sector para mejorar los canales de distribución. No es posible que de ochenta editoriales salgan ochenta camionetas a repartir y ochenta cadetes a cobrar. Acá hay ineficiencia que encarece el proceso. Si, aunque sea, diez editoriales invirtieran en armar una distribuidora y compraran papel en conjunto, el libro se abarataría. Claro que tampoco en este terreno existe la ayuda estatal.

Consultado sobre la posibilidad de imprimir en el exterior para bajar costos, Katz explicó que "para tiradas chicas no vale la pena. La diferencia se te va en fax, llamadas, flete y otras ineficiencias no controladas".

Para Daniel Divinsky, dueño de Ediciones de la Flor, bajar los costos del libro en la Argentina es casi imposible. "Acá, para encuadernar el libro de Mafalda me piden casi lo mismo que en Brasil para hacer el libro completo. En México también, comparados con los nuestros, los costos son ridículos."

Raúl Carioli, importador y dueño de la librería Prometeo, aconseja no dejarse llevar por los números fríos. "El negocio del editor en la Argentina es muy riesgoso; estamos en un mercado muy deprimido y el retorno del dinero es muy lento. También hay que tener en cuenta que de cada diez libros cinco se quedan en el depósito. Además, la relación entre costo y precio al consumidor es igual acá que en los países desarrollados. La diferencia es que ellos parten de un costo industrial de un dólar y medio y no de tres como en la Argentina."

En este negocio no faltaron los "intrapreneurs" que, seducidos por costos bajos realizados sobre el papel, se largaron al mercado editorial. Las particularidades de la empresa editorial los dejaron fuera de mercado en forma instantánea. La clave del negocio está en las grandes tiradas. Contadas editoriales hicieron fortunas con varios bestsellers. El resto navega entre la angustia y la desesperación.

En el negocio del libro se repite el mismo fenómeno que se está dando en la economía en general. Muchas empresas chicas mueren y avanzan los grandes, que en algunos casos se están asociando con firmas líderes del exterior.

ip Crosby

O SON LOS

(Por Marcelo Matellanes) Bajo la iniciativa de la firma HSM, dará esta semana un seminario sobre Quality Management el experto norteamericano Philip Crosby, miembro honorario de la Asociación Americana de Control de Calidad y alto directivo de la ITT Corporation hasta 1980. Crosby, de 67 años y residente en Winter Park, Florida, preside actualmente una de las principales consultoras mundiales en el área de la gestión de calidad. Fundó asimismo recientemente el Crosby Quality College y es directivo de Career IV, una empresa que se especializa en la preparación de ejecutivos para los desafíos del próximo milenio. Una de las principales ideas-fuerza de Crosby es que la producción es esencialmente, y cada vez más, una cuestión de educación. Como prueba de ello, su libro *Quality is Free* (*La calidad es gratis*) lleva vendidos más de dos millones y medio de ejemplares en todo el mundo.

—*¿Cómo llegó a preocuparse por el tema de la calidad?*

—Comencé hacia el año 1952, cuando percibí los serios problemas de calidad en la producción y que debía empezarse a trabajar en la idea de *prevención*. En realidad, he estado en el tema de la calidad tanto tiempo como el que pasé en el mundo de los negocios.

—*Pero en la década del cincuenta la economía estadounidense estaba muy lejos de plantearse los problemas de calidad que, como se vio más tarde, lastimarían mucho su competitividad internacional...*

—Efectivamente, durante muchos años fui considerado un tonto por ocuparme de estos temas; mis ideas eran consideradas innecesarias. En cierta forma pasé de ser un hombre-loco a algo así como un hombre de Estado.

—*¿Y cómo sucedió que esas tonterías resultaron tener sentido común o, aun más, ser razón de Estado en su país?*

—Bueno, cierta reflexión acerca de estos temas comenzó hacia finales de los años sesenta, pero no fue hasta muy avanzados los setenta que el tema adquirió relevancia. Mi libro *La calidad es gratis* data de 1979. Por otra parte, la batalla por la competitividad no dejaba mucho margen. Pienso que ahora Estados Unidos están muy por delante de Japón y Alemania. Por un lado, esos dos países están teniendo muchas dificultades y, por el otro, en los últimos cinco o diez años se hicieron muchas cosas seriamente en materia de calidad en Estados Unidos. Mientras tanto, Alemania y Japón están teniendo serios problemas de productividad y recesión.

—*Sus escritos enfatizan mucho el tema de la educación y de la formación profesional, ¿cuál es el lugar de esas áreas en su idea de la calidad?*

—Creo que Estados Unidos se dejó estar en materia de educación mucho tiempo, aunque últimamente se empezaron a hacer cosas, no siempre en la dirección correcta. Estuve recorriendo últimamente las escuelas de Administración de Empresas de mi país, y la mayoría de las universidades ha introducido la temática del *Quality Management* en sus programas.

—*¿Cuál es la postura sindical en materia de calidad y cómo está interviniendo este tema en las negociaciones salariales?*

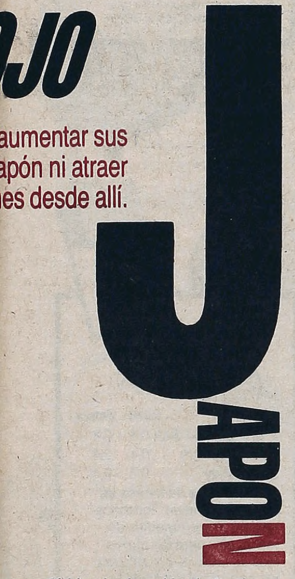
—Los trabajadores norteamericanos y sus representaciones sindicales se están involucrando cada vez más en el tema de la calidad, porque perciben que su propio devenir depende del éxito de las empresas norteamericanas en materia de competitividad internacional. En este sentido, la "economía mundial" se metió dentro de la negociación salarial; no podemos seguir negociando sin este tipo de consideraciones y únicamente en términos de economía nacional y mercado interno. Si las empresas quieren competir con éxito, tienen que darles a sus clientes exactamente lo que piden, y ello depende en gran medida de los trabajadores. No obstante, muchos sindicatos oponen alguna resistencia porque sus líderes sindicales piensan que este problema de la calidad les hace perder algo de poder. A veces nos cuesta que entiendan que el éxito de las empresas y el de los trabajadores pueden constituir un mismo problema. Ahora, si tuviera que decir cuál ha sido el obstáculo principal en el caso norteamericano en materia de calidad, no lo situaría en los sindicatos y trabajadores, sino en las líneas gerenciales: la alta gerencia ha sido nuestro problema principal.

—*¿Cómo se está compatibilizando el problema de la calidad con los socios americanos. México y Canadá, en la construcción del NAFTA (acuerdo norteamericano de libre comercio)?*

—Mi experiencia personal es que en México el tema de la calidad no ofrece problemas. Canadá, por su parte, tiene serios problemas de desempleo y está tratando de solucionarlos mejorando la calidad. Pienso entonces que los tres socios están cooperando muy bien en este tema. El NAFTA está reproduciendo lo que ya había sucedido con el acuerdo entre Estados Unidos y Canadá, que es previo, en el sentido de que están aumentando las exportaciones de los tres países hacia sus socios.

OJO

aumentar sus
apón ni atraer
es desde allí.



te. Si bien la situación de Japón no es grave (índice bursátil Nikkei en alza, balanza comercial favorable de 90.000 millones de dólares para el '93, desocupación bajísima y controlada, etc.), no es tampoco la ideal para desarrollar una política agresiva de exportación de capitales.

Otra razón definitoria para que la Argentina no encuentre su rumbo con Japón es que no cuenta con lobby en Japón. Lo tuvo en algún momento (el senador Tsuchiya, la Comisión de Parlamentarios Amigos del Japón y el Comité de Expertos, durante el gobierno radical), aunque no los supo emplear adecuadamente. Podríamos decir que en lo inmediato, el centro de la actividad bilateral va a pasar principalmente por JICA y JETRO, ambos organismos del Estado japonés que seguirán instrumentando proyectos de asistencia y cooperación con nuestro país, lo cual debería ser más reconocido y apreciado por nuestra parte. En lo restante el semáforo sigue en rojo.

* *Asesor de la embajada de Japón*

ESTRUCTURAS DE COSTOS
(en pesos)

Precio de tapa en librería		12
Menos margen del librero	40%	4,80
Ingreso bruto que cobra el editor		7,20
Costo Industrial	41,67%	3
Derechos de autor (10% del precio de tapa)	16,67%	1,20
Gastos comercialización, comisión vendedor	5%	0,36
Promoción y publicidad	7%	0,50
Gastos de administración DGI, distribución	22,66%	1,64
Ganancia editor	7%	0,50
	100%	7,20

Estructura de costos y ganancias para un libro estándar de 220 páginas, con papel brasileño de 70 gramos, con tapa a cuatro colores y que vende dos mil ejemplares.

Infografía CASH elaboradas con fuentes del mercado.

COSTO INDUSTRIAL
(en pesos)

Papel	(40%)	1,20
Impresión	(25%)	0,75
Encuadernación	(18%)	0,54
Composición, corrección y películas	(17%)	0,51
Total		3

PRECIOS

Sólo los best seller resultan un buen negocio para las editoriales. Salvo en esos contados éxitos, la ganancia no llega al 5 por ciento del precio de venta.

EL MARGEN DEL LIBRO

(Por Gerardo Yomal) Por cada libro estándar —220 páginas, papel brasileño de 70 gramos y tapa a cuatro colores— que el público está pagando unos 12 pesos, al bolsillo del editor llegan 7,20, luego de descontar la comisión de la librería. Con ese ingreso bruto, las editoriales tienen que afrontar el costo industrial del libro, los derechos del autor, los impuestos y todos los gastos fijos y de publicidad. De acuerdo con los datos que fuentes del sector suministraron a CASH, la ganancia para el editor es de 0,5 peso por unidad, es decir algo más del 4 por ciento del precio de venta o el equivalente al 7 por ciento del ingreso bruto. El único buen negocio está en los best seller, pero son la excepción los libros que venden más de diez mil ejemplares.

"No se engañen: si un editor al final del año gana un 8 por ciento, salta en una pata. El negocio del libro tiene sus aristas complicadas; para producirlo necesitás tres meses, con mucha suerte lo vendés a 45 días y recién a los dos meses lo cobrás. La realidad es que después de un semestre ves algo de plata", afirma Ricardo Nudelman, gerente del Quirquincho, una editorial líder en temática infantil. "Encima de todo este proceso engorroso, en el circuito financiero se manejan todavía con el reflejo hiperinflacionario. Se pagan tasas que desequilibran cualquier costo. El quid de la cosa —agrega—, es abaratar los costos a través de tirajes mayores pero la Argentina tiene un mercado muy chico.

¿Cómo hace esta editorial para poder competir con precios más o menos accesibles? Imprimen en Brasil y Chile, donde obtienen mejores precios y, fundamentalmente, 180 días de financiación.

Alejandro Katz, gerente del Fondo de Cultura Económica, refuerza argumentos del gremio editorial. "Por los pocos libros que se consumen, el costo fijo aumenta terriblemente. Y hay algo increíble: la hiperinflación hizo que el costo financiero supere al industrial. Es inconcebible que por un descubierto te cobren 4 por ciento mensual en un contexto donde se aspira a ganar un 7 por ciento en todo el año. No te olvides que nuestra editorial tiene libros que llevan una producción de entre seis meses y dos años. Después, pueden estar uno o dos años más en la librería."

También está la autocrítica: "Es necesaria la inversión del sector para mejorar los canales de distribución. No es posible que de ochenta editoriales salgan ochenta camionetas a repartir y ochenta cadetes a cobrar. Acá hay ineficiencia que encarece el proceso. Si, aunque sea, diez editoriales invirtieran en armar una distribuidora y compraran papel en conjunto, el libro se abarataría. Claro que tampoco en este terreno existe la ayuda estatal.

Consultado sobre la posibilidad de imprimir en el exterior para bajar costos, Katz explicó que "para tiradas chicas no vale la pena. La diferencia se te va en fax, llamadas, flete y otras ineficiencias no controladas".

Para Daniel Divinsky, dueño de Ediciones de la Flor, bajar los costos del libro en la Argentina es casi imposible. "Acá, para encuadernar el libro de Mafalda me piden casi lo mismo que en Brasil para hacer el libro completo. En México también, comparados con los nuestros, los costos son ridículos."

Raúl Carioli, importador y dueño de la librería Prometeo, aconseja no dejarse llevar por los números fríos. "El negocio del editor en la Argentina es muy riesgoso; estamos en un mercado muy deprimido y el retorno del dinero es muy lento. También hay que tener en cuenta que de cada diez libros cinco se quedan en el depósito. Además, la relación entre costo y precio al consumidor es igual acá que en los países desarrollados. La diferencia es que ellos parten de un costo industrial de un dólar y medio y no de tres como en la Argentina."

En este negocio no faltaron los "intrapreneurs" que, seducidos por costos bajos realizados sobre el papel, se largaron al mercado editorial. Las particularidades de la empresa editorial los dejaron fuera de mercado en forma instantánea. La clave del negocio está en las grandes tiradas. Contadas editoriales hicieron fortunas con varios bestsellers. El resto navega entre la angustia y la desesperación.

En el negocio del libro se repite el mismo fenómeno que se está dando en la economía en general. Muchas empresas chicas mueren y avanzan los grandes, que en algunos casos se están asociando con firmas líderes del exterior.

El Buen Inversor

YPF PARA POCOS

Acciones baratas es lo que siempre buscan los operadores profesionales para maximizar sus ganancias. Y con YPF tuvieron esa oportunidad. Esto explica la espectacular demanda que se produjo en el mercado por los papeles de la petrolera. El precio barato de venta, y no la demanda insatisfecha, impulsará la cotización de YPF luego de la subasta.

(Por Alfredo Zaiat) Los inversores profesionales nunca dejan pasar una oportunidad como la que se les presentó con YPF: un vendedor sale apurado a colocar sus acciones y, por lo tanto, tiene que ofrecerlas a un precio barato. Esto permite entender el porqué del aluvión de ofertas que se presentaron en el exterior y en el tramo mayorista local, solicitudes que superaron los cálculos más optimistas de los organizadores. De este modo, gran parte de los postulantes a comprar acciones de YPF se quedaron con las manos vacías. Esa demanda insatisfecha era el objetivo que perseguía Domingo Cavallo, porque le aseguraría un mercado sostenido luego de la subasta, con cotizaciones en alza, alejando así definitivamente el fantasma de Telecom.

Precisamente esa experiencia traumática con las acciones de Telecom —con el cierre de ayer quienes compraron esos papeles están soportando un quebranto del 20 por ciento— fue la que inhibió a muchos pequeños ahorristas de participar en el remate de YPF. Cavallo sabe que en su cartera aún tiene varios paquetes de acciones remanentes de empresas privatizadas (Gas del Estado y Segba, entre los más importantes) y que la única forma de exorcizar el fantasma de Telecom era brindar la posibilidad a los inversores de YPF de obtener una ganancia de capital en corto plazo.

Y eso es lo que sucederá, según lo que aseguran financistas que trabajaron en la licitación. A los afortunados que recibirán acciones de la petrolera estatal después del reparto que realizarán los bancos organizadores (el poder discrecional de First Boston y Merrill Lynch para decidir a quién adjudicar los papeles irritó a muchos financistas) les espera un buen futuro inmediato: en las operaciones informales, que ya se están realizando en el mercado, el precio de YPF oscila entre 21,5 y 22,5 pesos por unidad.

Este probable comportamiento de YPF no tendría a la demanda insatisfecha como el motor de la suba. La cotización treparía porque YPF fue subvaluada. Nadie en la City se imagina que la espectacular montaña de ofertas que quedará fuera de la distribución de acciones se vuelque luego masivamente a comprar los papeles en el mercado.

Esta forma de colocación de YPF (acciones baratas, demanda insatisfecha y que casi el 75 por ciento del paquete en venta fuera destinado para inversores del exterior) ha sido la estrategia oficial para relanzar el negocio accionario. Los operadores locales, golpeados por el derrumbe de las cotizaciones que se inició en junio del año pasado, aún no se animan a apostar fuerte en la plaza bursátil. Lo que sucede es que recién ahora, gracias al impresionante repunte de los títulos públicos se están empezando a cicatrizar las heridas producidas por la debacle accionaria. Los corredores todavía tienen miedo de ingresar agresivamente en la Bolsa, y sólo se atreven a realizar operaciones rápidas en búsqueda de diferencias pequeñas.

Pero en el mercado está empezando a tomar cuerpo la idea de que, luego de YPF y en medio de un clima preelectoral, se presenta el mejor escenario para ir gestando una atractiva burbuja especulativa.



La cantidad de $ que existen
(en millones)

	en $	en u$s
Circ. monet. al 24/6	8855	
Base monet. al 24/6	11.983	
Depósitos al 22/6		
Cuenta corriente	2207	
Caja de ahorro	2291	
Plazos fijos	4479	

Nota: La circulación monetaria es la cantidad de dinero que está en poder del público y en los bancos. La base monetaria son los pesos del público y de los bancos más los depósitos de las entidades financieras en cuenta corriente en el Banco Central. Los montos de los depósitos corresponden a una muestra realizada por el BCRA.

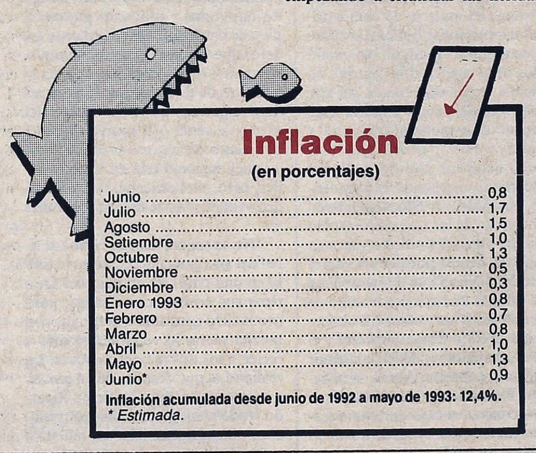
Dólar
(Cotización en casas de cambio)

Viernes anterior	**0,9980**
LUNES	0,9980
MARTES	0,9990
MIERCOLES	0,9990
JUEVES	0,9995
VIERNES	0,9995
SUBA/BAJA	+0,15%



Acciones

	Precio (en pesos)		Variación (en porcentaje)		
	Viernes 18/6	Viernes 25/6	Semanal	Mensual	Anual
Acindar	1,393	1,33	-4,5	13,7	-11,6
Alpargatas	0,745	0,76	2,0	11,0	7,3
Astra	2,43	2,56	5,4	18,0	-5,0
Atanor	0,54	0,57	5,6	50,0	-41,8
Bagley	4,55	4,60	1,1	4,6	-6,6
Celulosa	0,355	0,293	-17,5	14,9	-34,9
Comercial del Plata	4,40	4,37	-0,7	12,6	-19,8
Siderca	0,585	0,535	-8,6	-0,6	-19,6
Banco Francés	11,50	11,20	-2,6	8,2	27,3
Banco Galicia	5,70	5,78	1,4	3,8	18,7
Garovaglio	1,85	1,70	-8,1	24,1	-26,1
Indupa	0,57	0,67	17,5	97,1	39,6
Ipako	1,55	1,35	-12,9	14,4	-33,8
Ledesma	0,89	1,01	13,5	13,5	75,7
Molinos	6,70	6,95	3,7	8,9	-8,6
Pérez Companc	4,90	5,00	2,0	16,8	-5,9
Nobleza Piccardo	5,08	4,85	-4,5	10,7	1,0
CINA (ex Renault)	27,90	28,70	2,9	10,4	3,9
Telefónica	3,86	3,89	0,8	9,5	27,7
Telecom	3,19	3,15	-1,3	5,7	8,6
Promedio bursátil	—	—	**0,2**	**7,5**	**3,1**



Inflación
(en porcentajes)

Junio	0,8
Julio	1,7
Agosto	1,5
Setiembre	1,0
Octubre	1,3
Noviembre	0,5
Diciembre	0,3
Enero 1993	0,8
Febrero	0,7
Marzo	0,8
Abril	1,0
Mayo	1,3
Junio*	0,9

Inflación acumulada desde junio de 1992 a mayo de 1993: 12,4%.
** Estimada.*



Tasas

	Lunes	Viernes
Plazo fijo a 30 días	0,8	0,8
Caja de ahorro	0,4	0,4
Call money	0,7	0,4

Nota: La tasa de interés es efectiva mensual. Todos los valores son promedios de mercado y para los plazos fijos se toma la que reciben los pequeños y medianos ahorristas.

ME JUEGO

Gonzalo Piñero

Presidente de la Sociedad de Bolsa Buenos Aires Stocks.

—Después de la subasta, ¿cuál será la evolución de la acción de YPF?

—No hay dudas de que subirá. Creo que en no más de un mes y medio el papel cotizará entre 22 y 24 pesos.

—¿Por qué está tan seguro de que la cotización de YPF tendrá ese recorrido en tan poco tiempo?

—Creo que el precio al que se vendieron las acciones fue barato. Hicimos un trabajo, en base al prospecto distribuido por el Gobierno, que nos indicó que el valor actual de YPF es de 8220 millones de dólares. Esto significa que el precio de equilibrio es de 23,30 pesos. Y no tomamos en cuenta la probable expansión de la empresa.

—¿Con ese diagnóstico, por qué piensa que fue tan difícil la colocación de las acciones en el segmento minorista?

—No fue tan dura como se dice. Hay que tener en cuenta que la venta de YPF se organizó en poco tiempo. Y no descarto que el efecto Telecom haya influido entre los inversores. Pero cuando a nuestros clientes les mostrábamos las perspectivas de la empresa se animaron a participar.

—¿Por qué YPF no puede repetir la experiencia traumática de Telecom?

—Por dos razones: la Bolsa está barata después de la fuerte baja que ha experimentado en los últimos doce meses, y el ajuste económico ya lleva cuatro años y los operadores se están dando cuenta de que este proceso es irreversible.

—¿Cuál es la perspectiva para las acciones en general?

—Creo que la Bolsa se está moviendo con mucha firmeza, tendrá altibajos, pero la tendencia es positiva. Eso sí, la selectividad será el rasgo que distinguirá al mercado. Las empresas que ganan dinero serán las favorecidas.

—¿Qué acciones le gustan?

—Papeles de bajo riesgo y ganancias seguras son Telefónica y Telecom. Las automotrices (CIADEA y Sevel) porque tienen un nivel de utilidad asegurado en los próximos años. Molinos, que es una empresa que después de un profundo ajuste ha empezado a mostrar resultados satisfactorios. Alpargatas es un caso similar. Para el mediano plazo me gustan Siderca y Acindar.

—Recomendaría a los jubilados canjear BOCON por acciones de YPF.

—Sí. YPF será un buen negocio. Obviamente que el jubilado que decida canjear sus títulos por acciones deberá tener en cuenta que no podrá inmovilizar su capital por dos años.

—¿Cómo armaría una cartera de inversión?

—Colocaría un 30 por ciento en acciones; un 20 en opciones; un 30 en bonos Brady Par; y un 20 por ciento en Obligaciones negociables.

—¿Se juega a afirmar que el dólar no se mueve durante este año?

—Sí. La paridad 1 a 1 debería seguir por lo menos hasta fines del '95.



Bónex

Serie	Precio (en pesos) Viernes 18/6	Viernes 25/6	Variación (en porcentaje) Semanal	Mensual	Anual
1984	97,00	96,50	-0,5	0,5	5,8
1987	93,60	93,30	-0,3	1,1	13,1
1989	88,20	89,10	-0,1	3,0	20,6

Nota: Los precios son por las láminas al 100 por ciento de su valor sin descontar las amortizaciones y rentas devengadas.

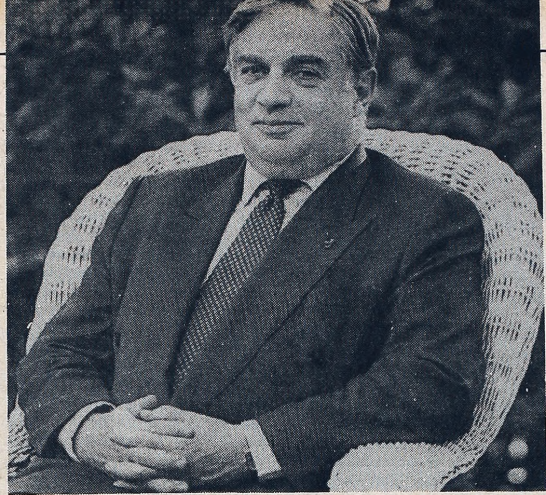
Bónex en dólares

Serie	Precio Viernes 18/6	Viernes 25/6	Variación (en porcentaje) Semanal	Mensual	Anual
1984	95,05	97,00	-0,1	0,2	5,5
1987	93,60	93,30	-0,3	1,2	12,9
1989	89,40	89,20	-0,2	3,1	20,4

Nota: Son los precios que hay que pagar por las láminas de 100 dólares.

MUNDO

POR DANIEL SOSA



Peter Shuterland, flamante director general del GATT.

Los ricos van a Tokio

GATT SIN CASCABEL

El Grupo de los Siete se reunirá la próxima semana para adoptar medidas que saquen del pozo recesivo a Europa y Japón, comenzando por un nuevo intento de concluir la Ronda Uruguay.

Los líderes del Grupo de los Siete se reunirán esta semana en Tokio para coordinar posiciones que conduzcan a una salida ordenada de la actual recesión. Por eso, en el centro de la escena van a estar las tratativas sobre la liberalización comercial en el marco del GATT. El plato fuerte de la cumbre será el análisis de los avances logrados por el británico León Brittan —responsable de Comercio Exterior de la CEE— y el representante comercial americano Mickey Kantor, así como las ofertas de apertura formuladas por el gobierno nipón.

La carrera de obstáculos hasta diciembre (cuando se agota el *fast track*, límite de negociación rápida concedido por el Congreso norteamericano a la administración Clinton) incluye la cicatrización de heridas entre Estados Unidos y la Comunidad, ampliar el acuerdo a Japón y cerrar trato con los 111 integrantes del Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT). Al respecto, su nuevo director general, Peter Shuterland, es optimista, como lo revela la entrevista que acompaña a esta nota.

Los analistas coinciden en señalar que el clima comercial entre los tres bloques mundiales ha cambiado en los últimos meses. A ello contribuyeron la firma entre Washington y Bruselas de un acuerdo parcial de acceso mutuo a los mercados públicos. Luego Japón decidió rebajar aranceles a unos 700 productos. Y, más recientemente, el 27 de mayo, se produjo la ratificación del acuerdo Blair House, sobre una limitación en el cultivo de oleaginosas en Europa, por parte del gobierno francés.

Eso no quiere decir que los contendientes hayan dejado de lado su agresividad. Lo confirma el caso del *pacto secreto* entre Alemania y EE.UU. para la apertura de mercados. Según relata Lluis Bassets (del suplemento dominical del diario madrileño *El País*), cuando en marzo pasado estalló la crisis con Estados Unidos que amenazó con represalias si no obtenía la libre participación de sus empresas en licitaciones de obras y servicios, el gobierno alemán se desentendió de aplicar la contrarréplica decidida por la CEE amparándose en un acuerdo bilateral de 1954, anterior a la firma del Tratado de Roma.

El caso es que la industria tiene mucho para ganar en la apertura de otros mercados y su interés no es tan fuerte en defender el propio. La cuestión levantó ampollas en la Comisión Europea y más todavía en Francia, que considera la actitud alemana como una "traición" al espíritu europeo y al propio mercado único.

Brittan descartó a través de un vocero que la disputa pueda trabar la negociación global del GATT. "El consenso de la política comercial —opinó— siempre ha sido muy delicado, pero los Estados miembros saben que, finalmente, les resulta mejor actuar juntos que separados en ese foro." La última palabra, sin embargo, las dirán los contendientes en Tokio.

OPTIMISMO DE DEBUTANTE

EL PAIS
de Madrid

"En momentos de recesión como el actual los gobiernos necesitan crear un clima positivo para el crecimiento. Lo peor que se puede hacer para ese clima y la peor señal que puede recibir la economía mundial en acentuar la recesióún a través del proteccionismo. De hecho, la recesión en un factor adicional para impulsar definitivamente las negociaciones." El concepto es del banquero irlandés Peter Shuterland, de 47 años y con dilatada experiencia en la CEE, que acaba de tomar la posta de la dirección del Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT) que dejó Arthur Dunkel.

—Las negociaciones de la Ronda Uruguay se estancaron en diciembre de 1990 por las diferencias agrícolas entre Estados Unidos y Europa. ¿Qué le hace pensar que este año la agricultura no volverá a ser un obstáculo?

—Es impensable un acuerdo que no incluya la agricultura. Es una parte esencial para la conclusión completa de la ronda e imprescindible para muchas partes del mundo. El principio de acuerdo agrícola al que llegaron la CEE y EE.UU. hace un año sigue siendo una buena base negociadora.

—¿Y esa base recibirá algún impulso en la cumbre de Tokio?

—Creo que la cumbre del Grupo de los Siete será crucial para la conclusión de la Ronda. Hay claras señales y fundadas esperanzas de que el acuerdo en el acceso a los mercados se alcanzará en la cumbre del G-7.

—Pero el anfitrión de esa reunión es Japón, que hasta ahora ha actuado casi como si las negociaciones no fueran con ellos.

—Ningún país en el mundo tiene tantos intereses en mantener el sistema multilateral de comercio que supone el GATT como Japón y estoy seguro de que su gobierno lo reconocerá.

—¿Cuáles son en su opinión los principales escollos que deben salvarse antes de diciembre?

—Lo primero que debemos tener en cuenta es que la Ronda debe considerarse como un acuerdo global. No es admisible ni posible que ninguno de los negociadores piense en alcanzar un acuerdo "a la carta". Es indispensable, por ejemplo, que áreas como los textiles y la agricultura se cierren, pues son cruciales para el mundo en desarrollo. No cabe tampoco discusión sobre la importancia de cerrar las negociaciones sobre el acceso a los mercados, la propiedad intelectual y los servicios.

—A pesar de este razonamiento, si no se logra tanto como se espera para noviembre o diciembre, ¿no sería una buena idea intentar cerrar en forma decorosa esta Ronda y abrir una nueva para después de la recesión?

—Se han creado esas expectativas sobre la Ronda Uruguay. Un fracaso total tendrá consecuencias muy graves sobre el sistema de comercio multilateral aunque sobreviviera el GATT como organización. Pero está fuera de toda discusión que una salida "cosmética" no sería suficiente. Si a finales de setiembre, o incluso a finales de julio, nos encontramos con que no ha habido ningún avance, la Ronda como en todo estaría en serio peligro. No estam o s ante un acuerdo que pueda cerrarse en el último momento. Esto ya lo experimentamos en Bruselas al final de 1990 y ahora sabemos el desastre que fue aquello.

ENFOQUE

*(Por Guillermo Rozenwurcel *)*

Es un hecho que, en la esfera política, el país entró de lleno en la carrera que conduce a las elecciones de octubre próximo. Para viabilizar la reelección presidencial, el oficialismo necesita una victoria concluyente. Es por eso que, como dos años atrás, pretende hacer de los logros económicos del equipo Cavallo su principal carta de triunfo en las elecciones venideras. En esta ocasión, el Gobierno puede exhibir no sólo la estabilidad alcanzada, sino también la fuerte y prolongada expansión económica que la acompañó.

Por cierto, esta estrategia encuentra amplio sustento en algunos de los indicadores macroeconómicos disponibles. En particular, el crecimiento del PBI en los dos últimos años fue impactante: 8,9 por ciento en 1991 y 8,7 por ciento en 1992. A nivel regional, sólo Venezuela tuvo un desempeño semejante en el mismo período. El producto industrial, por su parte, también tuvo una expansión notable: 11,9 por ciento en 1991 y 7,3 por ciento el año pasado. Más aún, pese a que a fines de 1992 la mayoría de los analistas (entre los que debo incluirme) pronosticaban un 1993 recesivo, esa predicción no se confirmó, y por el momento la actividad económica, con algunas notorias excepciones como la del sector agropecuario, continúa viento en popa.

Con el respaldo de estos resultados, Cavallo y compañía sostienen que, además de haber logrado la estabilidad gracias al Plan de Convertibilidad y a las reformas estructurales emprendidas, la economía argentina ha vuelto a crecer. Sin duda subsisten muchos problemas, pero para superarlos, según esta óptica, no habría otra alternativa que la de profundizar el curso actual. En pocas palabras, eternizar el presente esquema cambiario, concluir cuanto antes las privatizaciones, y concretar a la brevedad la reforma previsional y la flexibilización laboral.

Para saber si el Gobierno está o no en lo cierto, es preciso dar respuesta a dos interrogantes claves de la actual situación económica. En primer lugar, ¿la expansión iniciada hace un par de años se explica fundamentalmente por las reformas estructurales en marcha?, ¿u obedece principalmente a factores externos? En segundo lugar, y vinculado a lo anterior, ¿puede considerarse esta expansión como el inicio de un proceso de crecimiento sostenido?, ¿o meramente como la recuperación de los niveles de actividad previos al descalabro hiperinflacionario?

Aunque a esta altura de los acontecimientos es obviamente imposible dar una respuesta definitiva, todos los datos disponibles parecen indicar que, por el momento, la presente expansión está básicamente motorizada por factores externos, y no constituye el comienzo de un proceso de crecimiento sostenido.

Con relación a la primera cuestión, no hay mayores dudas de que la expansión reciente no estuvo impulsada por los efectos de las reformas estructurales sobre la oferta, escasamente relevantes hasta ahora, sino por el fuerte impacto positivo de los masivos ingresos de capitales que experimentó el país en los dos últimos años sobre la demanda interna. A este respecto, por otra parte, es creciente el número de especialistas que coinciden en apuntar a la recesión y al descenso de las tasas de interés en Estados Unidos, más que a la política económica interna, como los principales factores desencadenantes de dicho fenómeno. La simultaneidad con que el mismo se verificó en casi todos los países de América latina, independientemente de la orientación de sus políticas y de su desempeño económico, tienden a corroborar esta hipótesis.

Este argumento aparece, incluso, en un artículo publicado en los Staff Papers del FMI en marzo de este año, coautorado por Guillermo Calvo, influyente funcionario de esa institución, junto a otros dos economistas. A pesar de su manifiesta esperanza en los eventuales beneficios de las reformas pro-mercado, el artículo se muestra más bien escéptico respecto de la sustentabilidad del actual ingreso de capitales a más largo plazo.

Esto nos lleva de lleno a la segunda cuestión: nada parece indicar que nuestra economía haya iniciado un proceso de crecimiento sostenido. En efecto, a pesar del significativo aumento en el grado de utilización de la capacidad instalada observado en los dos últimos años el producto industrial es hoy apenas equivalente al generado en 1987. Al mismo tiempo, la tasa de inversión es inferior al 17 por ciento del PBI, y resulta similar a la de los años 1987 y 88.

Por todo esto, parece razonable concluir que, hasta ahora, la economía argentina no hizo mucho más que recuperarse del descalabro hiperinflacionario reciente. Para ello contó con una política de estabilización muy efectiva, y con una considerable dosis de buena suerte en la evolución de los mercados financieros internacionales. Lo alcanzado sin duda no es poco, pero es ciertamente ridículo querer compararlo con los "milagros" japonés o alemán de posguerra, que sostuvieron por largos períodos ritmos de crecimiento muy elevados, apoyados en tasas de inversión que, grosso modo, eran de 1,5 a 2 veces superiores a la actualmente vigente en la Argentina.

Como en el futuro todo es posible, siempre se puede esperar que, con el transcurso del tiempo, las reformas estructurales den los frutos deseados en materia de productividad, ahorro e inversiones, y no sea preciso corregir el rumbo actual.

El Gobierno no sólo parece confiar en eso, sino que está apostando fuertemente a que ello ocurra antes que un eventual cambio en los volátiles mercados internacionales, o en las expectativas domésticas, ocasione un reflujo de los capitales recientemente ingresados. A muchos nos gusta, de cuando en cuando, tentar fortuna en el casino. Administrar un país, sin embargo, es una cuestión diferente.

* *Economista del Cedes.*

BANCO DE DATOS

LOPEZ

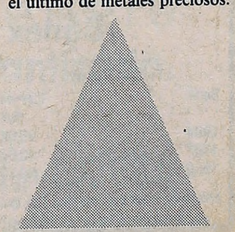
Amancio López envió a este suplemento la siguiente aclaración: "En el artículo publicado en el CASH el domingo 20 de junio pasado, mi nombre fue incorrectamente incluido entre los integrantes del equipo económico delarruista. Quiero aclarar al respecto que he asesorado a ese sector en la misma forma que lo he hecho con otros muchos legisladores que, dispuestos a defender los principios de la seguridad social, han tenido la gentileza de escuchar mis opiniones. Estoy convencido de que la seguridad social es una condición necesaria de la justicia social sin la que no existe paz social, por lo que la ubico por sobre las diferencias de los partidos políticos. En lo personal, *libre pensador* por extracción, inclino en la UCR mi preferencia por lo que sintetiza la figura del doctor Raúl Alfonsín".

BANCO DE GALICIA

Las familias Escasany y Ayerza redujeron su participación de 75 a 67 por ciento en el control del banco, luego de la suscripción internacional de acciones realizada por la entidad. Los inversores del exterior ampliaron de 7 a 16 por ciento su tenencia de acciones, mientras que el resto de los papeles se negocia en la Bolsa local. El Galicia colocó 12 millones de acciones entre inversores institucionales, lo que le reportó un ingreso de 65,3 millones de dólares. Ese monto se sumó a los 38,1 millones recaudados en la suscripción realizada previamente en la plaza local. El banco destinará esos casi 100 millones de dólares a ampliar sus negocios. La venta de las acciones en el exterior se realizó bajo la forma de certificados americanos de depósitos de acciones denominados American Depositary Shares (ADS). El ADS-Galicia —representativo de cuatro acciones ordinarias— cotiza actualmente en el NASDAQ, que es el mercado electrónico de Wall Street.

WILLIAMS

Franklin Williams, ex administrador del fondo común FIMA y ex director de Pardo Rabello, fue contratado por la compañía Fidugroup para dirigir el área de mercado de capitales. Fidugroup es una sociedad manejada por un empresario de origen húngaro que se dedica a comprar empresas, y entre las adquisiciones concretadas en los últimos años se encuentran Editorial Estrada, Sniafa, Hotel Libertador y Lockout. También maneja la sociedad de bolsa Invest Capital. Williams se ocupará de desarrollar los negocios del mercado de capitales, y ya tiene en carpeta el estudio del lanzamiento de tres fondos comunes de inversión: uno de renta fija, otro de renta variable y el último de metales preciosos.



EL BAUL DE MANUEL

Por M. Fernández López



Lo que el agua se llevó

La Economía Espacial —especialidad en la que se consideran la distancia y el costo de transporte como determinantes de decisiones— supone que la actividad económica se realiza sobre una planicie sin accidentes geográficos: la llamada "hipótesis del plano homogéneo". Una maqueta sería una mesa, lisa y nivelada. Derramar sobre ella un vaso con agua mojaría toda la superficie. Ningún caso en el mundo responde a condición tan peculiar. Excepto uno: la pampa bonaerense. Ya en 1801 Cerviño la describía así: "Diez mil leguas cuadradas de tierras de pan llevar, en que no se halla un guijarro de una pulgada que entorpezca la explotación". Un *campo raso*, precisamente lo que significa *pampa* en quechua.

Dos gotas, y la mansa pampa pasa de la seguía al anegamiento. Luego de uno de ellos, hace 110 años, tras visitar en el verano siguiente la laguna de San Miguel del Monte, todavía colmada, Florentino Ameghino propuso que "se hiciera un cálculo de los millones de pérdidas que en los últimos treinta años han producido las inundaciones por una parte, y las secas por la otra". El problema no era, decía, "que en la provincia de Buenos Aires no caiga agua suficiente para fertilizar sus campos, sino que ésta se reparte de modo muy irregular, habiendo meses extraordinariamente secos y otros en que cae un volumen de agua enorme; durante estos últimos se llenan los lagos y lagunas, se desbordan los ríos y se inundan vastísimas zonas de terrenos bajos o de poco declive". Reconoció el valor económico del agua, y estimó más perjudicial su falta que su sobreabundancia. Como José en Egipto, aconsejaba guardarla en las inundaciones (cuando su "precio" es negativo) y usarla para riego artificial cuando es escasa. Un sistema de represas, canales y arboledas cumpliría esa regulación en el tiempo. El autor de *La formación pampeana* situaba la causa de las inundaciones bonaerenses en la configuración natural de la cuenca, y su remedio en la realización de *obras* para transformar la naturaleza.

Las obras —salvo canales— aún aguardan. Y no podrán sino ser *públicas*: sólo el Estado puede encararlas abarcando toda la cuenca, con un horizonte temporal de varias generaciones. Pero, ¿qué cabe esperar de un plan que anula la obra pública, o de decisiones de políticos cuya mira es sólo adueñarse del poder el 3 de octubre, que consideran las lluvias excesivas como castigos del cielo? La historia holandesa sugiere vías de solución, no reducibles a alquilar unas bombas o a contratar a algún técnico. Los estudios de Ameghino, Huergo, Storni, Posadas, Mercau Waldorp, Delgado, Aguirre, Posadas, etc., son olvidados. Sin plan ni memoria, las inundaciones bonaerenses son nuestro Leteo —río y llanura— que no sólo se lleva la fertilidad del suelo sino el recuerdo, y nos obliga a ser eternamente naturaleza y nunca historia.

Inmortalidad e hibernación

Sobre "el inmortal Montesquieu, *Esprit des Lois*, que actualmente tengo entre manos", escribía Belgrano desde España a su madre en Buenos Aires, un 11 de agosto de 1790, narrándole sus avances en la carrera de Abogacía. No le fue fácil tenerlo: debió antes pedir licencia al Papa para "leer y tener en su poder libros prohibidos", pero Pío VI se la concedió —un mes antes, el 11/7/1790—. ¿Qué enseñanza extrajo Belgrano de Montesquieu? ¿Acaso ideas sobre *corrupción de los gobiernos (Esprit*, lib. 8), tema central de su Memoria de 1809? ¿O su llamado a la *unión del pueblo* para enfrentar el sojuzgamiento, que hizo público el sábado previo a la Revolución de Mayo en su escrito "Causas de la destrucción o de la conservación y engrandecimiento de las naciones" *(Correo de Comercio*, 19/5/1810), inspirado en las *Considerations sur les causes de la grandeur des Romains et de leur decadence* (1734) del "inmortal" tratadista?

Schumpeter reconoció aportes de Montesquieu a la economía, aunque los calificó de carentes de originalidad, fuerza o profesionalismo, a pesar de haber influido en Adam Smith (2). No obstante, en la Facultad de Ciencias Económicas hace 30 años, en Dinero, Crédito y Bancos, todavía leíamos con provecho el libro 22 del *Esprit*, sobre funciones y clases de dinero, en particular sobre monedas imaginarias o unidades de cuenta, y sus interesantes ilustraciones (como la *macuta*, en Africa).

La división del Estado en tres poderes es la doctrina de Montesquieu más conocida. Pero él, contra lo que se cree, dividía en *tres* clases a *dos* poderes. "En cada Estado hay tres clases de poderes. el poder legislativo, el poder *ejecutivo* de las cosas relativas al derecho de gentes y el poder *ejecutivo* de las cosas que dependen del derecho civil (2). Las dos últimas son *dependencias del Ejecutivo*. Considerar la III, especializada en "cosas del derecho civil", como poder separado del ejecutivo, no es de Montesquieu sino de los Padres Fundadores de EE.UU. y de los editores del *Federalista* (Hamilton, Madison, Jay), que Alberdi leyó. Para Madison, "la acumulación de todos los poderes en las mismas manos (es) la definición misma de tiranía". A Montesquieu, en cambio, no le inmutaría ver un Poder Judicial donde jueces inflexibles con el Ejecutivo son "ascendidos" y desafectados de sus causas, donde "desaparece" documentación adversa al Ejecutivo, o, como está ocurriendo, numerosos juzgados entran en hibernación, clausuradas sus sedes por un repentino ataque de prolijidad edilicia, licenciado su personal y forzados los litigantes a un feriado imprevisto y extemporáneo (3) que hace abstractos los consejos oficiales de "vayan a la Justicia" a quien quiera denunciar o reclamar algún hecho de corrupción.

(1) History of Economic Analysis, pag. 136.
(2) Esprit des Lois, lib. 11, cap. 6
(3) Resoluciones CSIN Nros. 478, 480, 521.

